



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

Análisis de la cultura organizacional de los hospitales públicos

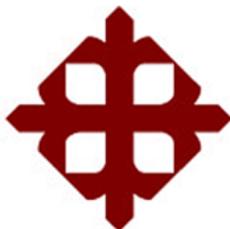
AUTORA:

Yanzaguano Morquecho, Vanessa Lissette

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

Guayaquil, Ecuador

2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Md. Vanessa Lissette, Yanzaguano Morquecho**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

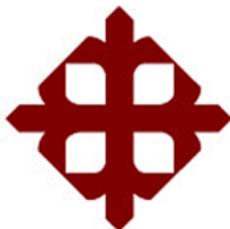
REVISORA

Dra. Paola Silva Gutiérrez, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 26 días del mes de mayo del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Vanessa Lissette Yanzaguano Morquecho**

DECLARO QUE:

El documento **Análisis de la cultura organizacional de los hospitales públicos**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del documento del Grado Académico en mención.

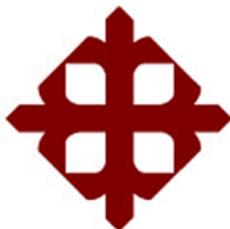
Guayaquil, a los 26 días del mes de mayo del año 2025

LA AUTORA



Firmado electrónicamente por:
**VANESSA LISSETTE
YANZAGUANO
MORQUECHO**

Vanessa Lissette Yanzaguano Morquecho



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Vanessa Lissette Yanzaguano Morquecho**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: **Análisis de la cultura organizacional de los hospitales públicos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 días del mes de mayo del año 2025

LA AUTORA



Firmado electrónicamente por:
**VANESSA LISSETTE
YANZAGUANO
MORQUECHO**

Vanessa Lissette Yanzaguano Morquecho



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

REPORTE COMPILATIO

 INFORME DE ANÁLISIS
magister

VanessaYanzaguano_CorreccionPlagio_Version1

0%
Textos
sospechosos

0% Similitudes
0% similitudes entre
comillas
0% entre las fuentes
mencionadas
0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: VanessaYanzaguano_CorreccionPlagio_Version1.docx	Depositante: María de los Angeles Núñez Lapo	Número de palabras: 3526
ID del documento: 15746646236d9d38695c81434d94917b99548688	Fecha de depósito: 22/4/2025	Número de caracteres: 23.358
Tamaño del documento original: 48,86 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 22/4/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:

☰ Fuentes de similitudes

AGRADECIMIENTO

Culminar esta etapa representa mucho más que la conclusión de un ciclo académico; es el reflejo de años de esfuerzo, dedicación y crecimiento personal y profesional. Este logro ha sido posible gracias al acompañamiento invaluable de personas que, con su amor, apoyo y confianza, han sido pilares fundamentales a lo largo de este proceso. A cada uno de ellos, les agradezco desde lo más profundo de mi corazón, porque su presencia ha hecho de este camino una experiencia enriquecedora y significativa.

A mis padres, **Luz y Luis**, por ser mi ejemplo de constancia, esfuerzo y amor inquebrantable. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en los que yo dudé, por enseñarme el valor del trabajo honesto y por brindarme siempre su apoyo incondicional. Su guía y respaldo han sido una luz constante que me ha impulsado a seguir adelante.

A mi hermana **Carolina**, por su compañía constante, por su cariño y por ser una fuente de alegría y fortaleza en los momentos más desafiantes. Su presencia ha sido un recordatorio permanente de la importancia de la familia y del amor fraternal en los momentos clave de la vida.

A **Héctor**, mi compañero en este viaje, gracias por tu cariño, tu paciencia y por estar a mi lado en cada etapa de este camino. Tu presencia ha hecho todo más llevadero y significativo. Tu apoyo sincero, tu escucha atenta y tu capacidad de motivarme en los momentos difíciles han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

A todos ustedes, les debo este logro. Gracias por estar en mi vida, por creer en mí y por caminar conmigo durante este proceso. Este triunfo también es parte de ustedes.

Atte.

Vanessa Yanzaguano Morquecho

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud a las personas que han sido mi mayor inspiración y fortaleza a lo largo de este camino.

A mis padres, **Luz y Luis**, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y el amor incondicional. Su apoyo ha sido la base sobre la que he construido cada uno de mis logros.

A mi hermana **Carolina**, por su cariño inagotable, por estar siempre presente con palabras de ánimo y alegría, y por recordarme con su ternura la importancia de la familia.

A **Héctor**, por ser mi aliado en cada paso, por su paciencia, comprensión y constante presencia en cada etapa de este proceso. Gracias por caminar a mi lado y brindarme tu apoyo sin reservas.

A cada uno de ustedes, les dedico este paso tan importante con todo mi corazón.

Atte.

Vanessa Yanzaguano Morquecho

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el sistema sanitario a nivel Hospitalario se encuentra bajo alto nivel de presión debido a la creciente competencia entre diversas casas de salud existentes, por lo que, cada hospital se encuentra en búsqueda de aumentar fortalecer su posición y mejorar continuamente sus estándares de calidad. Es por esto que, es de suma importancia demostrar la conexión existente en el desempeño del personal de salud y la cultura organizacional de la institución (Almutairi et al., 2022). La cultura organizacional en las instalaciones en el campo de la salud tanto público como privados juega un papel de suma importancia ya que esto implica un trabajo en conjunto con la calidad de la atención médica brindada y el confort del equipo médico.

Los centros de salud públicos encuentran obstáculos como una alta demanda de servicios, falta de recursos y requisitos para garantizar una atención justa de alta calidad. La cultura de los hospitales influye en su desempeño profesional, la satisfacción laboral y los resultados de la atención al paciente mediante las principales relaciones internas y externas dentro de una organización.

En los hospitales públicos, las necesidades a menudo exceden la capacidad operativa, lo que les permite distinguir entre atención efectiva e inadecuada. Es importante que las pautas institucionales y las estrategias de gestión promuevan valores como la ética, la transparencia y el trabajo en equipo para crear un entorno positivo para el desarrollo y satisfacción profesional para los empleados.

Acorde a un estudio realizado por Torres, (2006), enfocado en analizar la cultura organización de un Centro de Salud llamado “La Vicentina” localizado en Quito determinó que, presenta una organización jerárquica vertical y tradicional en donde se organizan equipos que faciliten o dinamicen el trabajo, llegando a la conclusión que es un ejemplo de la administración pública tradicional que se llevaba en los años 40. Además, también mostro que la parte Política juegan un papel de suma importancia,

debido a que al estar tan enfocada en factores políticos genera un ambiente hostil para sugerir cambios.

Dicho estudio mencionado previamente llega a la conclusión que el centro de salud analizado se basa en uno de los modelos de cultura organizacional propuestos por Henry Mintzberg. Dicho autor plantea que los elementos que estructura una organización deben ser seleccionados de forma minuciosa a fin de promover un adecuado ambiente laboral. Entre esos elementos se incluyen, la dimensión, antigüedad y el tipo de ambiente en que se desenvuelve. En este sentido, Mintzberg sostiene que a medida que el trabajo se vuelve más complicado o en su defecto más burocrático los mecanismos de coordinación tienden a desplazarse desde el ajuste mutuo la supervisión directa o estandarización (Valle, 2017)

Por otro lado, un estudio realizado por Quijije Carrillo et al., (2022), analizando un Hospital Público de la provincia del Guayas, evidenció a través de una encuesta realizada a 321 profesionales médicos que dicho hospital presenta una calificación de su estructura organizacional baja – media teniendo un 65.1% de calificación. Dentro de dicha evaluación se menciona que, la planeación y organización fue baja con un 69.8%, la confianza en la institución 68.8%, la responsabilidad y compromiso de la gerencia 68.2% y baja comunicación con un 68.2%. Siendo así, que una institución con esta característica tiene riesgo de disminuir la calidad de atención, aumentar los grados de estrés y ansiedad laboral. Este tipo de análisis es fundamental, ya que la estructura organizacional influye directamente con el compromiso, eficiencia, motivación y calidad de atención.

Este ensayo tiene como propósito llevar a cabo un análisis profundo de la cultura organizacional que se implementa dentro de los Hospitales Públicas alrededor del mundo y cuál es el impacto que presenta la calidad del servicio y la motivación de los trabajadores. Por lo que el presente análisis se centrará en cinco puntos importantes. El primero, los fundamentos de la cultura organizacional que aborda en los Hospitales Públicos. Segundo, Aquellos factores que influyen en la cultura de una empresa. Tercero,

el impacto de la cultura organizacional en el desempeño. Cuarto, aquellos desafíos y obstáculos más significativos que afecta a los hospitales públicos. Quinto, las estrategias necesarias para mejorar la cultura organizacional en las instituciones públicas de salud como implementación de programa y optimización de comunicación.

DESARROLLO

1. Fundamentos de la Cultura Organizacional en el Sector Público

1.1. Definición, características y particularidades en hospitales públicos

Según, Fajardo Aguilar et al., (2020). Menciona que la cultura organizacional tiene su origen debido a que la sociedad humana tiene tendencia a vivir en ambiente complejos y dinámicos. Siendo así que, dentro del entorno laboral se encuentran personas, colectividades y grupos que desencadenan en comportamientos complejos que llegan a afectar directamente en dichos ambientes. Dicho esto, el origen del clima organizacional se comprende de relaciones humanas enfatizándose en función del trabajo y su intervención dentro del ambiente laboral.

Dicho esto, los principios, creencias y prácticas comunes influyen en el funcionamiento del sistema de salud en una institución para la salud pública debido a la cultura organizacional. Esta determina como se realiza el trabajo dentro de un entorno hospitalario, las relaciones médico – paciente y como abordar los desafíos dentro de la instalación. Así mismo, es importante considerar que los hospitales públicos trabajan de acuerdo con las regulaciones dadas por los gobiernos al momento, basadas en programas jerárquicos y burocráticos. En estas instalaciones, el acceso a los servicios de salud es universal y garantiza que los pacientes estén en un estado socioeconómico estable (Fortea-Cobo & González-Teruel, 2022).

Considerar las características de la cultura organizacional dentro de los entornos laborales influyen de forma directa en los logros esperados de la seguridad del paciente y la calidad de atención. Siendo así que, esto se puede observar reflejado en casos de eventos adversos a causas de sobrecargada laboral como por ejemplo aumento en el

estrés del personal asistencial, sobrecarga laboral, entre otras clases de factores. (Huang et al., 2020).

Es importante considerar que la cultura organizacional dentro de los entornos de salud comprende generar confianza en la atención al usuario y paciente a través la calidad de la atención. Es por esto que, un estudio realizado en Indonesia por Kurniawati et al., (2021) reveló que en un Hospital público de dicho país el 60% de su personal médico desconocían de los cambios relacionado con reglamentos por lo que esto refleja mala comunicación, incomodidad y disminución de los objetivos de la institución revelando así mala delineación en la comunicación laboral, aumentos de efectos adversos y sobrecarga de estrés laboral que implica a su vez reducción de la calidad de la atención.

2. Condicionantes que perjudican la cultura organizacional

En los hospitales públicos, la cultura organizacional presentar diversos factores o condicionantes que establecen la manera en que los empleados se comunican y trabajan frente a distintas adversidades que se den alrededor de su entorno. Dichos elementos, comprenden valores institucionales, normas y comportamientos previamente establecidos. (Aranki et al., 2019).

2.1. Valores, normas y comportamientos predominantes

En los Centros de Salud Pública, los fundamentos organizacionales se centran principalmente en los valores éticos, igualdad y el deseo de servicio y el compromiso con la salud pública. Acorde a esto, los principios influyen en las decisiones: relaciones con pacientes y la conducta del equipo médico. Las regulaciones determinan aquellas pautas que son importantes para mejorar la calidad de la atención, la protección del paciente y la distribución de la responsabilidad en las instalaciones hospitalarias (Aranki et al., 2019).

Considerad que la burocracia a menudo evita la implementación de modificaciones a los procesos internos. Como, por ejemplo, el comportamiento del

personal el cual se ve afectado por la dinámica organizacional, las cargas de trabajo y las condiciones de trabajo. Un entorno de trabajo proactivo promueve la cooperación y la eficiencia. Sin embargo, un entorno desafiante, poco colaborador y saturado puede causar conflictos internos y socavar el rendimiento del equipo (Alemán-Escobar, M., 2011).

2.2. Influencia del liderazgo y la comunicación interna

La cultura empresarial se basa en el liderazgo. El liderazgo efectivo promueve la motivación, el compromiso y la estabilidad en el entorno hospitalario, mientras que el liderazgo incorrecto puede crear confusión y resistencia al cambio (Okuyama et al., 2019). Es por esto que existen diferentes estilos de gestión que se pueden encontrar en centros de hospitalarios como el *Liderazgos transformacional*, el cual se basa en fomentar la innovación y el *Liderazgo autocrático* que se fundamenta en la toma de decisiones centrales (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2022).

2.3. Estructura organizativa y su impacto en la cultura del Hospital

Las empresas de salud pública generalmente tienen estructuras jerárquicas y burocráticas que implican una variedad de decisiones y procesos de gestión complejos. Este modelo organizacional permite una distribución y procesos de gestión complejos. Este modelo organizacional permite una distribución precisa de la responsabilidad, pero crea rigidez y evita la implementación de cambios (Reyes Hernández & Patlán Pérez, 2024).

Las unidades centralizadas pueden calmar el proceso de toma de decisiones y reducir la autonomía de los equipos de atención médica. Por otro lado, un modelo de gestión más adaptativo promueve la capacidad de aumentar la flexibilidad y la capacidad para adaptarse a los requisitos de un entorno hospitalario.

En el Ecuador, las estructuras organizacionales de los hospitales públicos en la actualidad han demostrado reflejar múltiples debilidades que limitan la eficiencia en la

gestión institucional, en especial en aquellos elementos que corresponden a la planificación, organización del personal y la capacidad de respuesta ante las necesidades sanitarias. Acorde a un estudio realizado en la provincia del Guayas por Quijije Carrillo et al., (2022) reveló que más del 69% del personal de salud percibe deficiencia en las áreas previamente mencionadas, lo cual implica que afecte directamente en la calidad del servicio y seguridad del paciente.

Es importante considerar que dichas falencias no solo dejan al descubierto fallos de origen operativo en la institución, sino que también deja a interpretación de que tanto las estructuras jerárquicas y administrativas del Ministerio de Salud Pública no logran articular de manera efectiva políticas nacionales con la gestión cotidiana en los establecimientos de salud (Quijije Carrillo et al., 2022).

2.4. Condiciones externas que afectan a la cultura organizacional

A diferencia de los factores internos, existen condiciones externas a las instituciones que pueden llegar a afectar la cultura de la misma. Dichas condiciones comprenden factores como las directrices gubernamentales, regulaciones de salud o cambios en la financiación del sector público de salud (Baltazar-Gómez et al., 2022). Un ejemplo claro de como dichos factores afecta a los hospitales públicos es la disminución de financiación del sector de salud, por lo que aquello significa disminución de gastos, persona, entre otros elementos de vital importancia que en conclusión aumentará los grados de estrés del personal médico disminuyendo así la calidad de atención.

De manera similar, las perspectivas de la comunidad y las interacciones con los pacientes influyen en el nivel de confianza que genera la población en los centros de salud pública que se basa primordialmente en la calidad del servicio, la provisión del personal de salud y la capacidad resolutoria del hospital para administrar las emergencias y necesidades que se requieren en el sector (Reyes Hernández & Patlán Pérez, 2024).

3. Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión y el Desempeño

Una cultura organizacional bien definida tiene un impacto directo en la gestión del hospital y el comportamiento del personal. El establecimiento de valores, normas y comportamientos afecta la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y la eficiencia operativa organizacional (Almutairi et al., 2022)

3.1. Relación con la satisfacción laboral

Los entornos de trabajo en las instalaciones de hospitales públicos pueden cambiar las motivaciones y el confort de los empleados. Una cultura corporativa positiva basada en la conciencia, la cooperación y el desarrollo profesional logrará un gran nivel de satisfacción laboral. Mientras que, una cultura organizacional que se enfoque netamente en la sobrecarga de trabajo, falta de empatía y sobreexplotación llevará a la fatiga, decepción y bajo desempeño del personal. La fatiga dentro del entorno de un equipo médico es común más que todo en los hospitales públicos debido a la alta demanda de pacientes y a la alta carga horaria de trabajo, falta de insumos y recursos médicos (Fajardo Aguilar et al., 2020).

Es por esto que, es importante implementar programas de bienestar, incentivos laborales y opciones de capacitación para mejorar así la satisfacción laboral. Ya que, un ambiente de trabajo saludable implica en mejor desempeño del equipo médico y mejor de la calidad de atención.

3.2. Efectos en la calidad del servicio y resultados institucionales

La calidad del tratamiento que reciben los pacientes influye de forma directa en la cultura organizacional. Una cultura orientada que se enfoque en la excelencia del cuidado del paciente dentro del hospital está vinculada con índices de menos fallos médicos, menos reclamos e inconformidad por parte de los pacientes, una mayor eficiencia en la gestión de recursos y un incremento en la satisfacción del paciente (Reyes Hernández & Patlán Pérez, 2024).

La percepción de los pacientes, acerca del cuidado en el hospital está vinculada con la atención del personal, es por esto que, la rapidez en la atención, la disponibilidad

y accesibilidad de los recursos en conjunto con una interacción directa con los especialistas en salud determinará altos índices de conformidad por parte de los pacientes y esto implica en mejores rangos para el hospital en cuestión (Reyes Hernández & Patlán Pérez, 2024).

3.3. Impacto en la eficiencia y sostenibilidad del hospital

La efectividad en la gestión hospitalaria está influenciada por la cultura organizacional. Un entorno laboral que promueve la innovación, el trabajo en equipo y la evidencia promoverá una gestión más afectiva de los recursos y una mayor sostenibilidad de la organización.

Por otro lado, una cultura caracterizada por la burocracia, oposición al cambio y falta de puntos de control puede conducir a la resistencia de innovación, disminución de la productividad. Una estrategia que se puede implementar es la digitalización de los procesos de gestión, así como la optimización del protocolo y la reducción de las barreras burocráticas para mejorar la eficiencia de la empresa (Camacho-Rodríguez et al., 2022).

3.4. Relación entre la cultura organización y percepción de la comunidad

Las empresas de salud pública juegan un papel importante en la sociedad y su imagen antes de que las comunidades estén influenciadas por la cultura organizacional. La organización que promueven una cultura centrada en la transparencia, la calidad y la accesibilidad crean confianza en su población y fortalecen su reputación (Jaque-Puca et al., 2023).

En contraste, una cultura que se caracterice por la ineficiencia, falta de comunicación o atención inadecuada hacia el paciente finalizará en que se afecte la confiabilidad hospitalaria y reducir la satisfacción del paciente. Es importante que la comunidad tenga confianza en los servicios de salud pública, garantice el acceso a los servicios de salud y fortalezca las relaciones entre instituciones y comunidades (Cancino & Yáñez, 2024).

Según un estudio realizado por Simbaña-Yáñez & Chela-Guambuete, (2025), en una empresa farmacéutica donde se realizó una encuesta sobre cultura organizacional para desarrollar estrategias que permitan mejorar el desempeño de los empleados llegaron a la conclusión de que la creación de estrategias como la creación de canales de comunicación efectivos y accesibles, reuniones de retroalimentación periódica, actividades de integración y fortalecimiento del equipo y comunicación ascendente con un clima de confianza son esenciales para mejorar el ambiente laboral.

4. Desafíos de la cultura organizacional en instituciones públicas

Dentro de las instituciones públicas de salud, la cultura organizacional se encuentra bajo el desafío de distintos retos de los cuales cada uno presenta su nivel de complejidad en cuanto a su entorno. Por ejemplo, factores como la burocracia o la resistencia al cambio repercute directamente la dinámica laboral, que a su vez influye en la calidad del servicio. Siendo así que, es de vital importancia detectar aquellos inconvenientes para así poder reforzar la cultura y mejorar la eficiencia de la institución.

4.1. Obstáculos Comunes

La burocracia excesiva dificulta el régimen y evita que los hospitales públicos respondan a situaciones peligrosas. La efectividad de la operación está influenciada por la presencia de varios niveles de gestión, la rigidez del procedimiento y la falta de independencia en la toma de decisiones. Esto puede socavar la calidad de la atención para los pacientes y causar frustración en el equipo de atención médica (Castillo, 2019).

La falta de liderazgo efectivo es otro tema importante que tiene un impacto negativo en la cultura de la organización. La falta de motivación y el conflicto interno puede ser causada por una comunicación inadecuada, relaciones limitadas de organización de la persona y la falta de estrategias definidas. El liderazgo racional promueve los sindicatos de equipo, optimiza los procesos de decisión y fortalece el compromiso del personal con los valores hospitalario (Fortea-Cobo & González-Teruel, 2022).

5. Tácticas para mejorar la cultura organizacional

Es importante implementar tácticas que aborden elementos básicos para así poder mejorar la cultura organizacional. Dentro de estas tácticas se encuentran mejorar el liderazgo, la comunicación y procedimientos de gestión. Un ambiente de trabajo que mantengan un entorno positivo y efectivo es importante para mantener la motivación y compromiso de personal de trabajo. Esto se puede lograr a través de programa de salud mental, incentivos y condiciones de trabajo apropiadas que ayuden a reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral (Jaque-Puca et al., 2023).

Por otro lado, mejorar la comunicación interna es importante para garantizar una gestión hospitalaria eficiente. La aplicación de dispositivos digitales, boletines internos y reuniones regulares promueve la distribución de datos críticas y mejora la coordinación entre los grupos de trabajo. La promoción de comunicación de doble paso donde los empleados pueden expresar preocupaciones y sugerencia aumentan la confianza en la gestión del hospital y prefiere la solución correcta a los problemas. Además, la capacitación en habilidades de comunicación hace que sea más fácil mejorar las interacciones entre diferentes capas jerárquicas y promover un entorno organizacional más armonioso (Aranki et al., 2019).

Otro factor importante para mejorar la cultura organizacional de los hospitales públicos es la gestión del cambio. La oposición al cambio puede ser una barrera para la implementación de nuevas tácticas. Por lo tanto, es importante capacitar a los empleados con los beneficios de la conversión y apoyarlos durante el proceso de coordinación. Los cambios que vienen con la planificación e implementación de cambios los harán más proactivos y reducirán la incertidumbre, ya que son parte del proceso. Mientras tanto, actualizaciones de los procedimientos de gestión, como la digitalización de documentos y la automatización de tareas repetitivas para reducir la burocracia y mejorar la efectividad operativa del hospital (Torres, 2006).

Por último, al promover el crecimiento profesional y la capacitación constante, los profesionales de la salud están dispuestos a mantenerse al día y enfrentar los desafíos del sector. Una cultura de claridad y responsabilidad fortalece la confianza comunitaria

en el sistema de salud pública, gana estructuras hospitalarias más efectivas y se centra en los agujeros de los pacientes (Torres, 2006).

6. Implicaciones Prácticas

Para fortalecer la cultura organizacional de los hospitales públicos, las medidas más importantes incluyen instrucciones continuas en liderazgo y comunicación. Además, es necesario crear mecanismos que sean eficaces para mejorar la comunicación interna entre el personal y los administradores que reconozcan y motiven a los empleados a través de incentivos y oportunidades para el crecimiento laboral. En el nivel público, la inversión para infraestructura y tecnología moderniza la atención médica, garantizando políticas laborales justas con salarios competitivos y estabilidad para los empleados. La financiación y la regulación adecuadas centradas en seguridad el paciente son esenciales para la evaluación continua del desempeño organización a través de investigaciones, auditorias y coordinación estratégica para la mejoría de los sistemas de salud pública, siendo así que el trabajo conjunto entre hospital y gobierno es indispensable para optimizar la calidad del servicio de una organización (Kurniawati et al., 2021).

CONCLUSIÓN

En el campo de la salud pública, la cultura organizacional es de suma importancia para la eficiencia de los servicios de salud, no solo públicos, sino que también pueden incluirse dentro a aquellos servicios de salud privados. Además, de que una buena cultura organizacional mantiene una buena satisfacción de los empleados y de atención al paciente. Para poder lograrlo, es necesarios que las normal, principios y el liderazgo se lleven a cabo de una forma empática, a través del a comunicación para así promover una cultura sólida que se base en incentivos y capacidad para adaptarse a los cambios.

Factores como, la resistencia al cambio, burocracia y ausencia de recursos e insumos tienen un impacto negativo dentro del ambiente laboral y la calidad de la

atención médica. Es por esto que, el fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de las instituciones públicas de salud tiene que llevarse a cabo a través de promover un liderazgo eficiente, mejorar la comunicación interna y enfocarse en la reducción de la burocracia. Se recomienda, que para mejorar la cultura organizacional es importante a su vez invertir en infraestructura y capacitación del para mejorar la efectividad de nuestro sistema de salud. Ya que, al no presentar dichas mejorías se evidencia una cultura de poca calidad que se manifiesta en baja calidez en la atención y déficit en el desempeño laboral. Es por esto que, la creación de un entorno hospitalario más eficiente, humano y sostenible se simplifica mediante la implementación de estrategias de optimización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, G. M. F., Delgado, V. J. A., & Santos, H. K. O. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Almutairi, R. L., Aditya, R. S., Kodriyah, L., Yusuf, Ah., Solikhah, F. K., Al Razeeni, D. M., & Kotijah, S. (2022). Analysis of organizational culture factors that influence the performance of health care professionals: A literature review. *Journal of Public Health in Africa*, 13(2), 5. <https://doi.org/10.4081/jphia.2022.2415>
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., García-Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, Ma. J., & Pirez-Lindoro, M. Á. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS*, 7, e295. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295>
- Camacho-Rodríguez, D. E., Carrasquilla-Baza, D. A., Dominguez-Cancino, K. A., & Palmieri, P. A. (2022). Patient Safety Culture in Latin American Hospitals: A Systematic Review with Meta-Analysis. *International Journal of Environmental*

Research and Public Health, 19(21), 14380.
<https://doi.org/10.3390/ijerph192114380>

Cancino, V. E. C., & Yáñez, C. S. M. (2024). Evaluación de la cultura organizacional en centros públicos de salud de distinta complejidad en Chile. *Revista de Administração Pública*, 58(4), e2023-0252. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230252>

Castillo Saavedra, E. F., Medina Reyes, M. A., Bernardo Trujillo, J. V., Reyes Alfaro, C. E., Ayala Jara, C. I., Castillo Saavedra, E. F., Medina Reyes, M. A., Bernardo Trujillo, J. V., Reyes Alfaro, C. E., & Ayala Jara, C. I. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662019000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Domínguez Silva, I., Rodríguez Domínguez, B. B., & Navarro Domínguez, J. A. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6), 0–0.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1684-18242009000600012&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Fortea-Cobo, G., & González-Teruel, A. (2022). Culture of information and information exchange in a public hospital: A study based on the information orientation

model and social network analysis. *El Profesional de la información*, e310615.
<https://doi.org/10.3145/epi.2022.nov.15>

Okuyama, J. H. H., Galvão, T. F., Crozatti, M. T. L., & Silva, M. T. (2019). Health professionals' perception of patient safety culture in a university hospital in São Paulo: A cross-sectional study applying the Hospital Survey on Patient Safety Culture. *Sao Paulo Medical Journal*, 137(3), 216–222.
<https://doi.org/10.1590/1516-3180.2018.0430140319>

Ortega-Altamirano, D. V., Alemán-Escobar, M. de L., Brito-García, I., Rueda-Neria, C. M., & Salcedo-Álvarez, R. A. (2011). Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la Secretaría de Salud de Morelos, México. *Salud Pública de México*, 53(1), 11–16.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0036-36342011000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Quijije Carrillo, I. A., Álvarez Montalvo, N. B., Guevara Santana, D. J., & Lujan Johnson, G. L. (2022). Percepción de la cultura organizacional en profesionales de un hospital público Ecuador, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 2272–2287. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2751

Reyes Hernández, J., & Patlán Pérez, J. (2024). Instrumentos y escalas para medir la cultura organizacional: Una revisión sistemática de la literatura en el período 2013-2023.: Instruments and scales for measuring organizational culture: a

systematic literature review in the period 2013-2023. *Psicogente*, 27(52).
<https://doi.org/10.17081/psico.27.52.6745>

Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 13(2).
<https://doi.org/10.15332/24631140.6675>

Torres, F. G. (2006). *ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD LA VICENTINA. FACTORES QUE INCIDEN EN LA AUSENCIA DE TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL*. Unpublished.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25129.39528>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Yanzaguano Morquecho Vanessa Lissette, con C.C: # 0951628569 autora del trabajo de titulación: *Análisis de la cultura organizacional de los hospitales públicos*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de mayo de 2025



Firmado electrónicamente por:
VANESSA LISSETTE
YANZAGUANO
MORQUECHO

f. _____

Nombre: Vanessa Lissette Yanzaguano Morquecho

C.C: 0951628569



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la cultura organizacional de los hospitales públicos		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Yanzaguano Morquecho Vanessa Lissette		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Silva Gutiérrez Paola Alejandra		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de mayo de 2025	No. DE PÁGINAS:	16
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Sector Público, Condicionantes, Impacto en la Gestión y el Desempeño, Desafíos en instituciones públicas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Desempeño laboral, cultura empresarial, instituciones de salud, clima organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Este ensayo tiene como propósito llevar a cabo un análisis profundo de la cultura organizacional que se implementa dentro de los Hospitales Públicas alrededor del mundo y cuál es el impacto que presenta la calidad del servicio y la motivación de los trabajadores. Por lo que el presente análisis se centrará en cinco puntos importantes. El primero, los fundamentos de la cultura organizacional que aborda en los Hospitales Público. Segundo, Aquellos factores que influyen en la cultura de una empresa. Tercero, el impacto de la cultura organizacional en el desempeño. Cuarto, aquellos desafíos y obstáculos más significativos que afecta a los hospitales públicos. Quinto, las estrategias necesarias para mejorar la cultura organizacional en las instituciones públicas de salud como implementación de programa y optimización de comunicación.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593989853501	E-mail: vanessayanza18@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María de los Ángeles Núñez Lapo		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			